

STRATEGI SCM

Tita Talitha, MT

STRATEGI

- ◉ Strategi bukan sebuah keputusan atau aksi tunggal melainkan kumpulan berbagai keputusan dan aksi yang dilakukan oleh suatu organisasi/beberapa organisasi secara bersama-sama.
- ◉ Strategi harus mampu menerjemahkan kebutuhan pasar ke dalam keputusan-keputusan operasi dan mampu mengeksploitasi kemampuan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

- ◉ Semua pihak supply chain tergantung sepenuhnya dengan pemakai akhir dari produk yang mereka buat sehingga masuk akal kalau kata pasar dalam konteks supply chain mengacu pada end customer. Contoh pabrik chips tidak akan bertahan lama kalau produk komputer yang dihasilkannya tidak disukai di pasar.

DEFINISI STRATEGI SCM

- ◉ Kumpulan kegiatan aksi strategis di sepanjang Supply Chain yang menciptakan rekonsiliasi antara apa yang dibutuhkan pelanggan akhir dengan kemampuan Sumber daya yang ada pada Supply Chain tersebut.

TUJUAN STRATEGIS SC

Kemampuan SC

Beroperasi secara efisien
Menciptakan kualitas
Cepat
Fleksibel
inovatif

Aspirasi pelanggan

Murah
Berkualitas
Tepat waktu
bervariasi

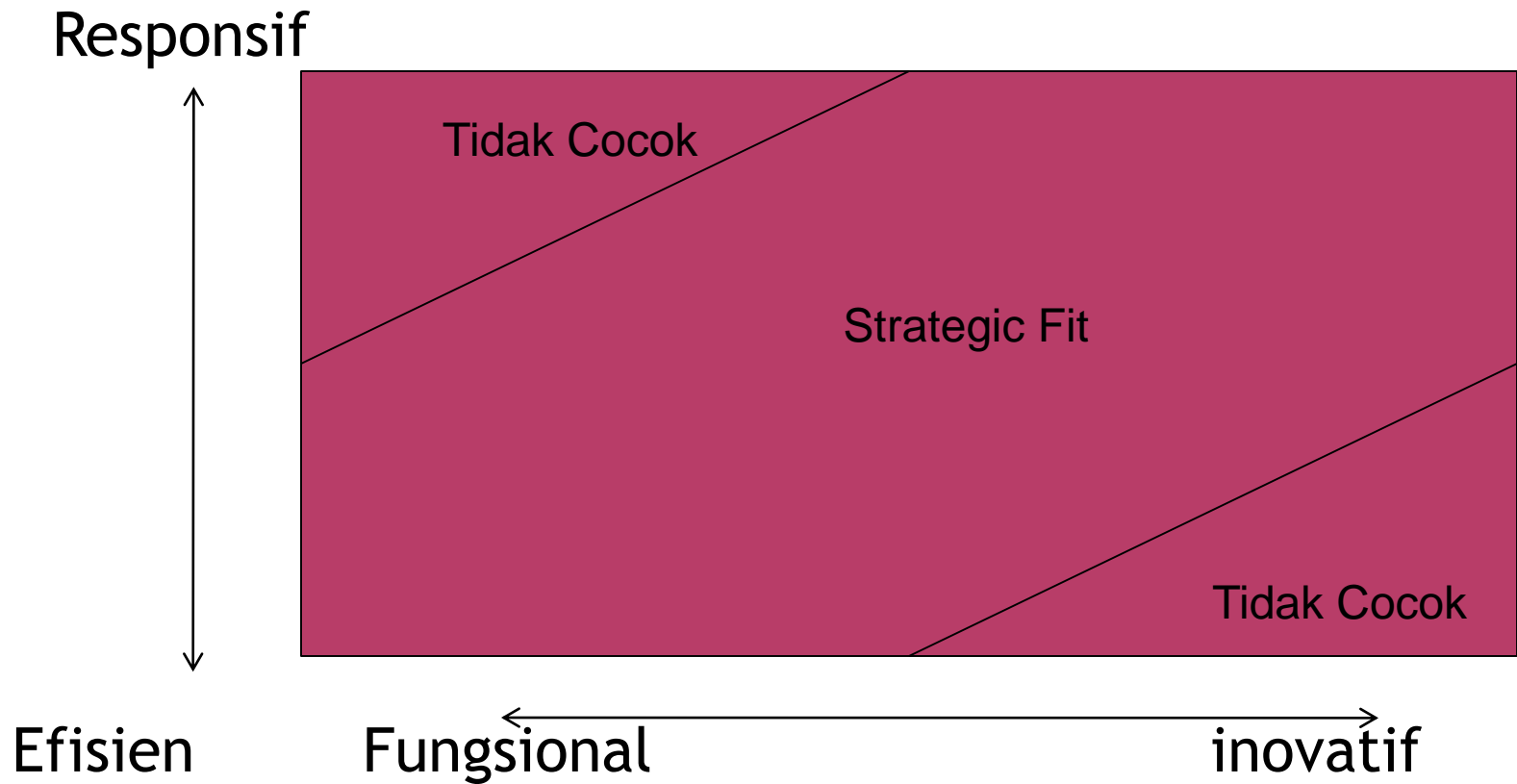
KARAKTERISTIK PRODUK DAN PASAR

- ◉ Produk dibuat untuk mencerminkan aspirasi pasar yang berbeda.
- ◉ Menurut Fisher, M (1997, dimuat dalam harvard business review), produk dibagi menjadi 2 kategori : produk fungsional dan produk inovatif

KARAKTERISTIK PRODUK

| Aspek | Fungsional | Inovatif |
|--|-------------------------------|--|
| Siklus hidup | panjang | pendek |
| Variasi per kategori | sedikit (10-20 variasi) | banyak, bisa ribuan |
| Volume | tinggi | rendah |
| Peramalan permintaan | relatif mudah, akurasi tinggi | sangat sulit, kesalahan peramalan tinggi |
| Stockout rate | rendah | tinggi |
| Kelebihan persediaan di akhir musim jual | jarang ,musim jual panjang | sering terjadi |
| Margin keuntungan | rendah | tinggi |
| Markdown | rendah | tinggi |

STRATEGI SC



Keputusan taktis:

- ◉ Lokasi fasilitas
- ◉ Sistem produksi
- ◉ Persediaan
- ◉ Transportasi
- ◉ Pasokan
- ◉ Pengembangan produk

KESESUAIAN STRATEGI DENGAN KEBIJAKAN TAKTIS

| Keputusan taktis | Efisien | Responsif |
|---------------------|--|---|
| Lokasi fasilitas | Pabrik di negara yang ongkos tk murah | Cari lokasi dekat pasar, akses tenaga terampil, teknologi |
| Sistem produksi | Tingkat utilisasi tinggi | Fleksibel dan ada kapasitas ekstra |
| Persediaan | Upaya minimasi tingkat persediaan | Perlu persediaan pengaman di lokasi yg tepat |
| Transportasi | Pengiriman TL/CL, subkontrakkan pihak lain | Transport cepat, Pengiriman LTL/LCL |
| Pasokan | Pilih supplier kriteria harga dan kualitas | Pilih supplier dgn kecepatan, fleksibilitas dan kualitas tinggi |
| Pengembangan produk | Fokus minimasi biaya | Postponement/modular design |

STRATEGI SUPPLY CHAIN YANG DIKEMBANGKAN

- ◉ Mengurangi mata rantai
- ◉ Memesan komponen hanya apabila sudah menerima pesanan
- ◉ Menentukan waktu standar bagi anggota supply chain
- ◉ Menciutkan jumlah pemasok
- ◉ Mengutamakan pemasok yang dekat dengan pabrik
- ◉ Mengembangkan JIT manufacturing
- ◉ Mengembangkan e-commerce
- ◉ Melakukan kemitraan

- ◉ Untuk menciptakan sinergi, fokus pengembangan produk pada supply chain yang ingin responsif harus didukung dengan kemampuan di atas.
- ◉ Fleksibilitas dan kecepatan dalam merancang produk baru bisa ditingkatkan dengan menggunakan modul-modul standar.
- ◉ Menunda konfigurasi akhir produk sampai ada permintaan yang definitif bisa mengurangi terjadinya kekurangan atau kelebihan produk yang tidak terkendali (*postponement*)

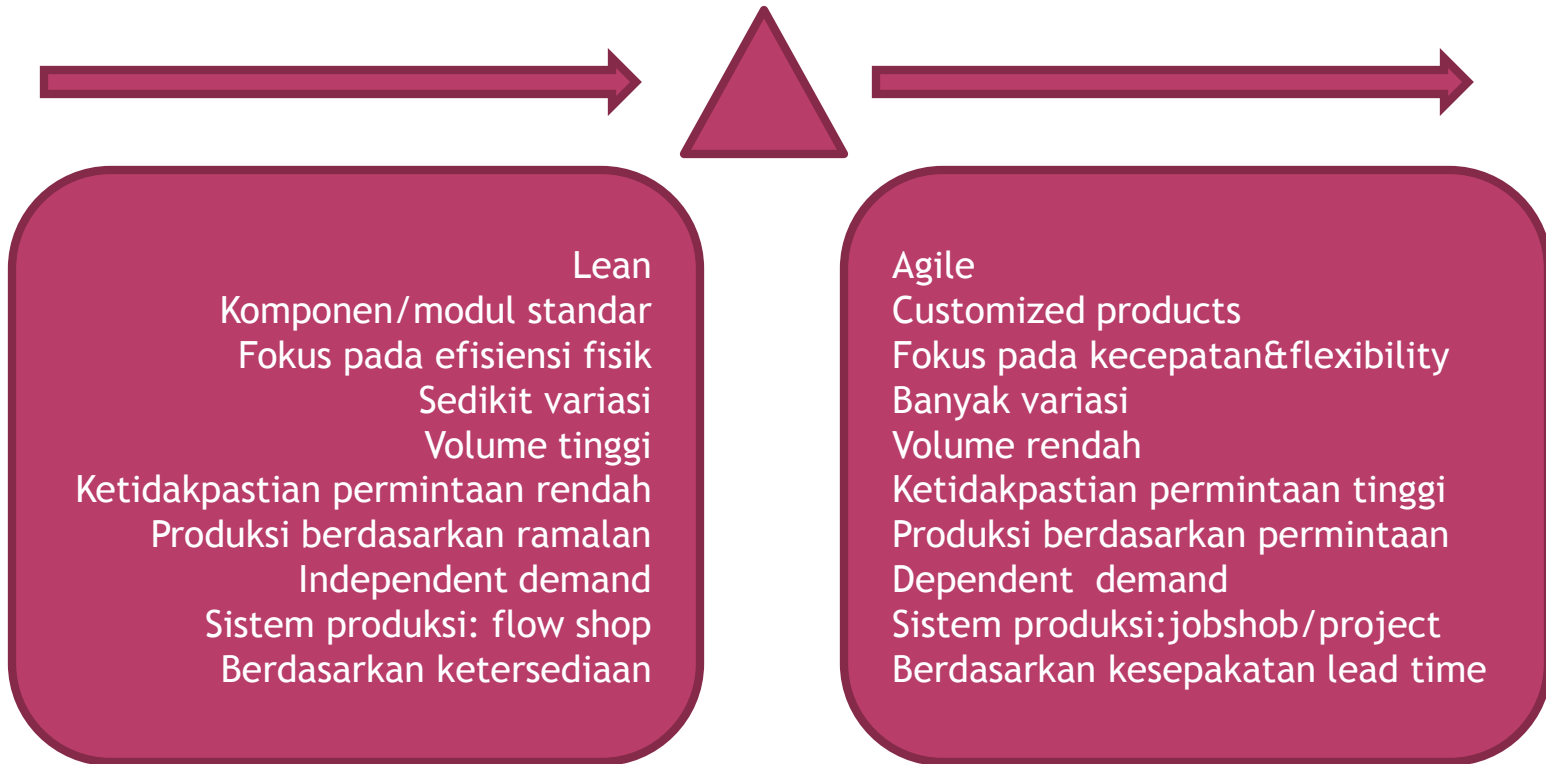
STRATEGI POSTPONEMENT

- ◉ Strategi untuk menggeser DP
- ◉ Menunda diferensiasi produk sampai ada permintaan pesanan dari pelanggan
- ◉ Sangat penting pada produk inovatif
- ◉ Bisa mengurangi resiko menumpuk berlebih maupun resiko kekurangan produk
- ◉ Contoh pada produk printer HP.

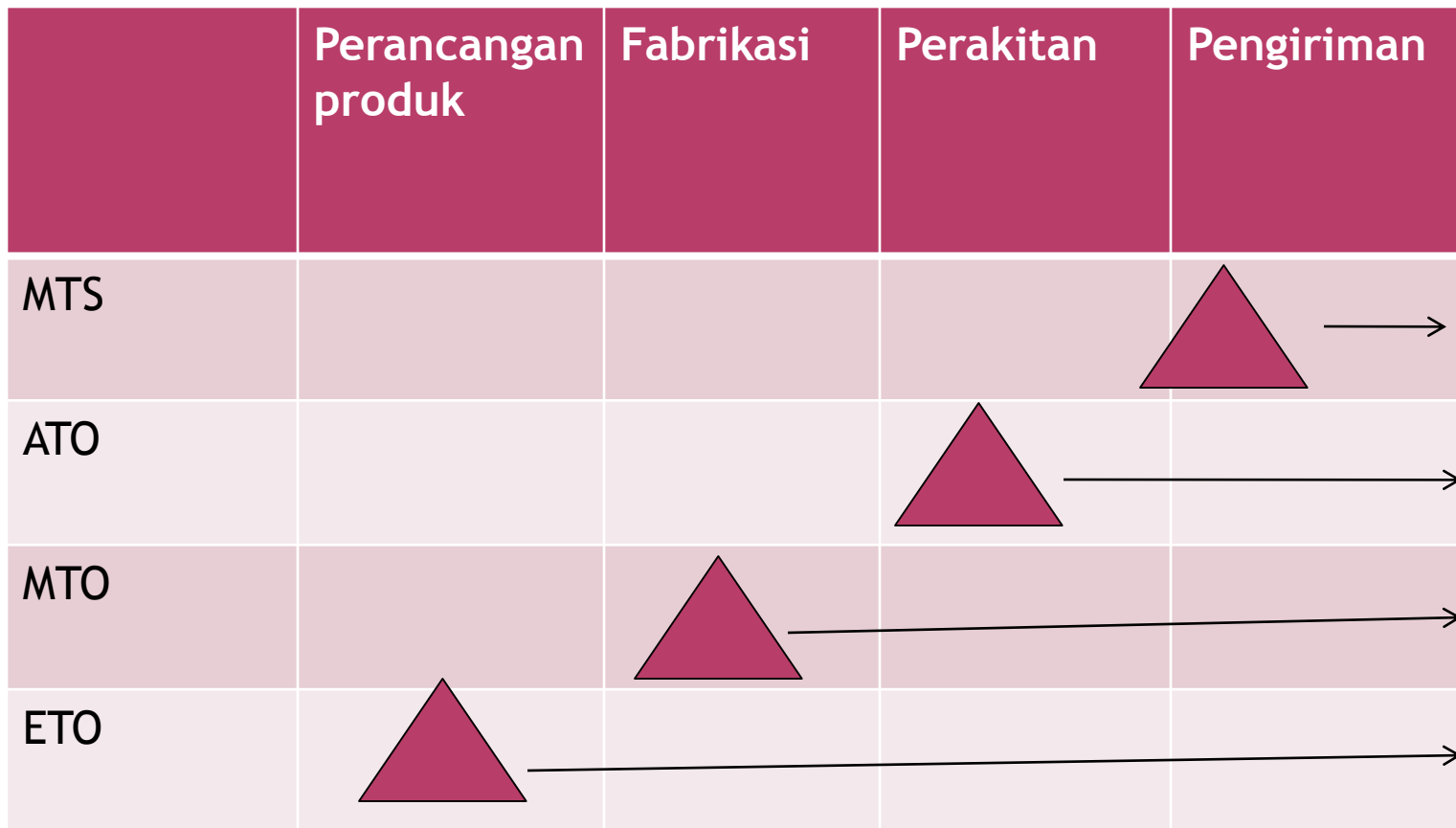
DECOUPLING POINT PADA SUPPLY CHAIN

- ◉ Ex: komponen atau modul yang bisa dikerjakan sebelum ada pesanan biasanya adalah komponen atau modul yang standar yang tetap akan dibutuhkan tanpa tergantung pada jenis pesawat/kapal yang akan dibuat.
- ◉ Titik temu sampai dimana suatu kegiatan bisa dilakukan atas dasar ramalan (tanpa menunggu permintaan pelanggan) dan darimana kegiatan harus ditunda sampai ada permintaan pasti dari pelanggan (*decoupling point*)

PERBEDAAN KARAKTERISTIK & FOKUS SC SEBELUM DAN SESUDAH DP



PERBEDAAN POSISI DP PADA SUPPLY CHAIN



MEMPRODUKSI UNTUK DISIMPAN (MAKE - TO - STOCK)

◉ Fokus :

- Pengiriman produk segera dengan kualitas yang baik
- Harga yang wajar dan barang yang umum (standar)
 - ◉ Dalam lingkungan seperti ini konsumen tidak akan mentolerir untuk menunggu kedatangan produk
 - ◉ Pihak manajemen dituntut untuk memelihara persediaan produk jadi
 - ◉ Tidak jarang persediaan produk jadi ini berjumlah banyak sebagai akibat adanya variasi produk berupa ukuran, warna dan fasilitas

MERAKIT UNTUK DI PESAN (ASSEMBLE - TO - ORDER)

- ◉ Fokus :
- ◉ Menyediakan produk jadi yang berkualitas tinggi
- ◉ Harga yang bersaing dalam jumlah variasi yang besar dari komponen-komponen standar dan
- ◉ Waktu siklus (lead time) yang relatif pendek
 - Dengan menyediakan persediaan komponen dalam jumlah yang kecil, pabrik dapat melakukan perakitan dengan konfigurasi yang diinginkan konsumen

MEMPRODUKSI UNTUK DIPESAN (MAKE - TO - ORDER)

- ◉ Fokus :
- ◉ Menyediakan kemampuan teknis untuk memproduksi produk khusus.
 - Produk akhir biasanya merupakan kombinasi komponen standard dan komponen khusus lainnya

MERANCANG UNTUK DIPESAN (ENGINEERING - TO - ORDER)

- ◉ Fokus :
- ◉ Menyediakan kemampuan teknis untuk merancang produk khusus
- ◉ Menyediakan kemampuan teknis untuk memproduksi produk khusus
 - Produk akhir biasanya merupakan produk kompleks dan merupakan kombinasi standar dan komponen khusus lainnya

STRATEGY SCM

Sessi 2

STRATEGIES FOR SCM

Focus on:

- 1. Global Optimization
- 2. Managing Uncertainty

1. ALAT DAN STRATEGY UNTUK OPTIMIZATION

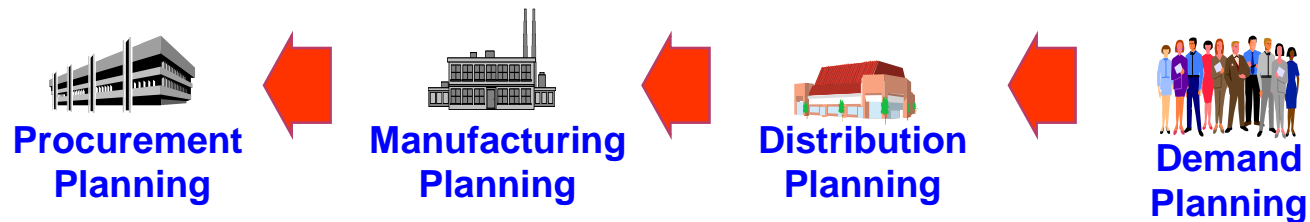
- ◉ Decision Support Systems
- ◉ Inventory Control
- ◉ Network Design
- ◉ Design for Logistics
- ◉ Cross Docking

GLOBAL OPTIMIZATION

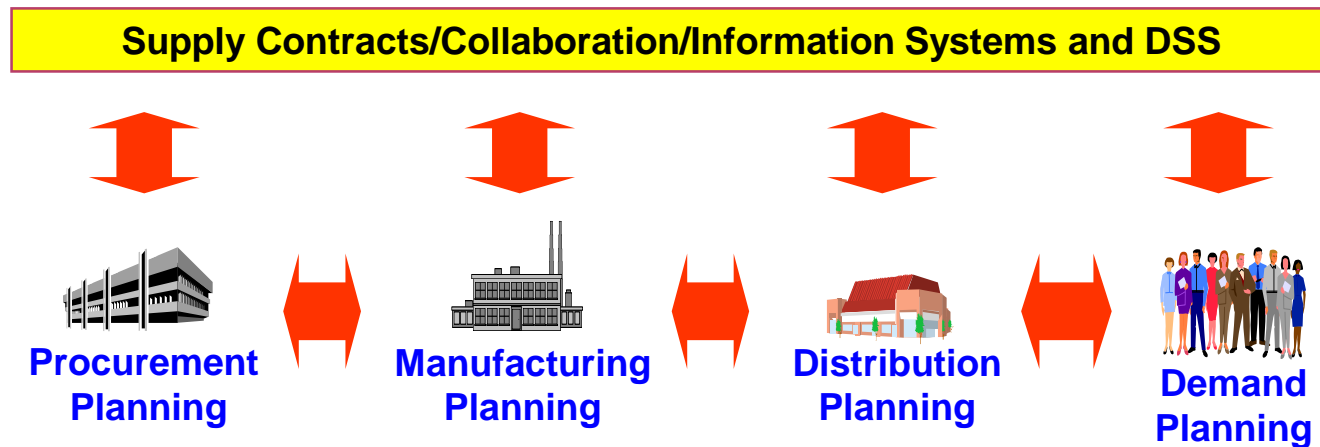
- ⦿ Apa Global Optimisasi?
- ⦿ Mengapa global optimization lebih baik dari local optimization?
- ⦿ Apa yang menjadi konflik tujuan dalam SCM?
- ⦿ Apa alat dan metode yang digunakan dalam global optimization?

LOCAL OPTIMIZATION VS. GLOBAL OPTIMIZATION

Local/Sequential Optimization



Global Optimization



Source: *Duncan McFarlane*

MENGAPA GLOBAL OPTIMIZATION SULIT DICAPAI?

- ◉ Supply chain sangat kompleks
- ◉ Masing-masing anggota memiliki tujuan yang berbeda
- ◉ Supply chain bersifat ‘dynamic system’ (Perubahan kekuasaan/power)
- ◉ Sistem berubah-ubah sepanjang waktu

‘CONFLICTING OBJECTIVES’ DALAM SUPPLY CHAIN

- ⦿ Purchasing
- ⦿ Manufacturing
- ⦿ Warehousing
- ⦿ Customers

CONFLICTING OBJECTIVES IN THE SUPPLY CHAIN

1. Purchasing

- Stable volume requirements
- Flexible delivery time
- Little variation in mix
- Large quantities

2. Manufacturing

- Long run production
- High quality
- High productivity
- Low production cost

‘CONFLICTING OBJECTIVES’ DALAM SUPPLY CHAIN

3. Warehousing

- Low inventory
- Reduced transportation costs
- Quick replenishment capability

4. Customers

- Short order lead time
- High in stock
- Enormous variety of products
- Low prices

ALAT DAN METODE UNTUK GLOBAL OPTIMIZATION

- ◉ Everything for optimization, plus...
- ◉ Strategic Alliances/Supplier Partnerships
- ◉ Supply Contracts/Incentive Schemes

2. MANAGING UNCERTAINTY (MEMANAJE KETIDAKPASTIAN)

- ⦿ Apa ketidakpastian?
- ⦿ Apakah variation?
- ⦿ Apakah randomness?
- ⦿ Apa alat dan metode untuk mengatasi ketidakpastian?

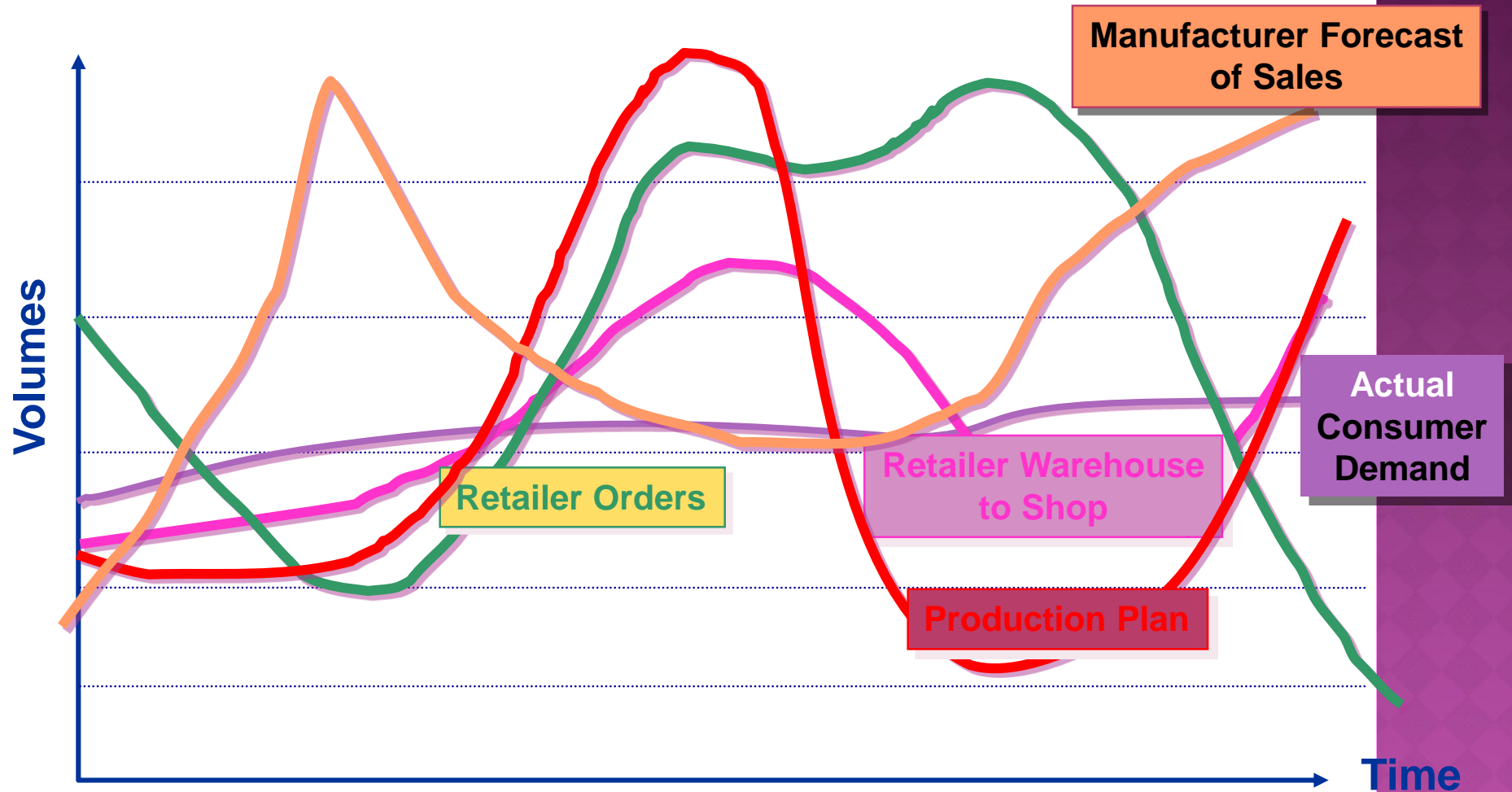
BISAKAH FORECASTING MEMBANTU?

- ⊙ 'Forecasting is always wrong'
- ⊙ Semakin panjang horison forecast semakin salah hasilnya
- ⊙ 'End item forecasts are even more wrong'

MENGAPA KETIDAKPASTIAN SULIT DIMANAGE?

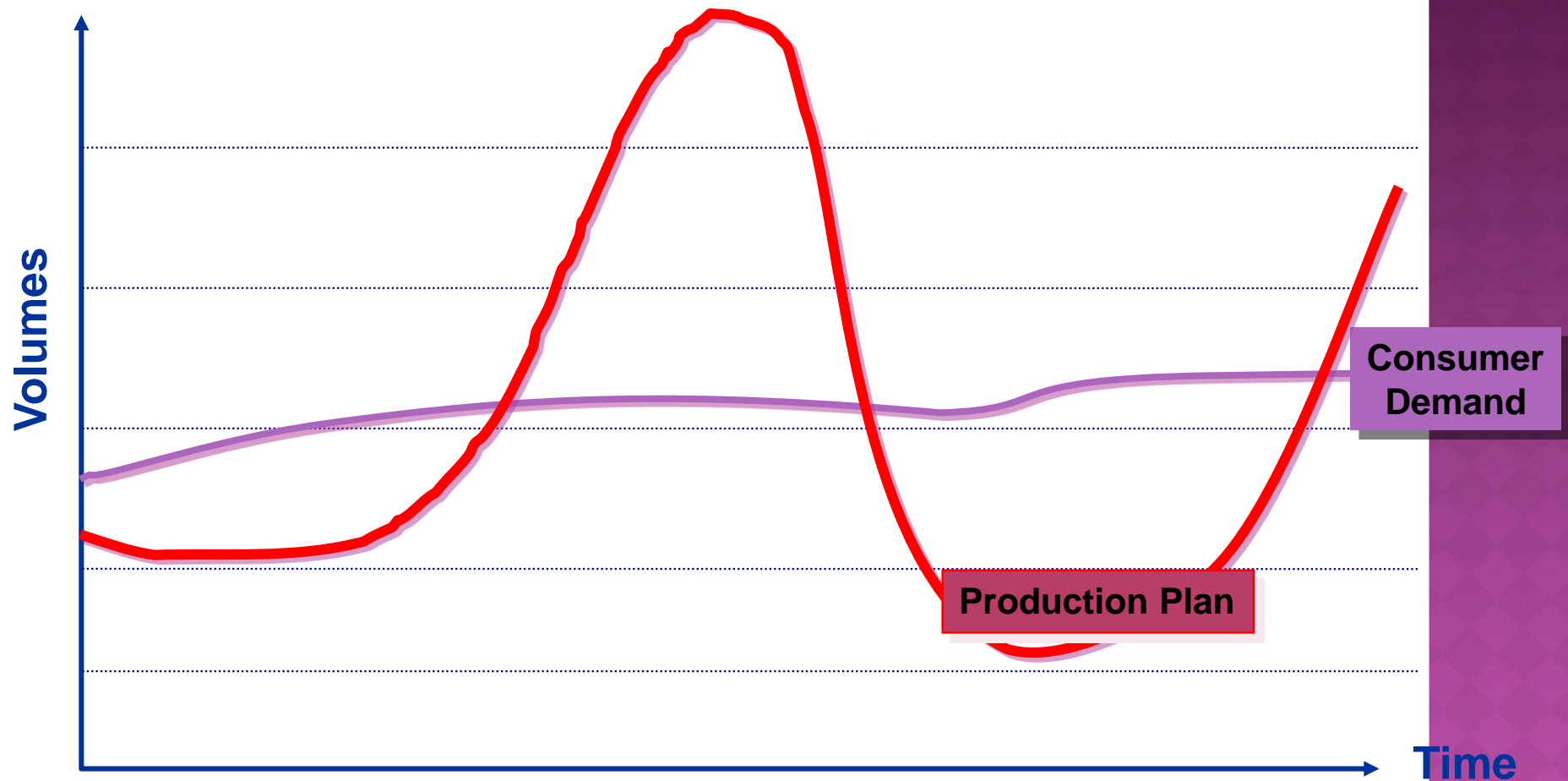
- ◉ ‘Matching supply and demand is difficult’.
- ◉ ‘Forecasting doesn’t solve the problem’.
- ◉ ‘Inventory and back-order levels typically fluctuate widely across the supply chain’.
- ◉ ‘Demand is not the only source of uncertainty:
 - Lead times
 - Yields
 - Transportation times
 - Natural Disasters
 - Component Availability

SUPPLY CHAIN VARIABILITY



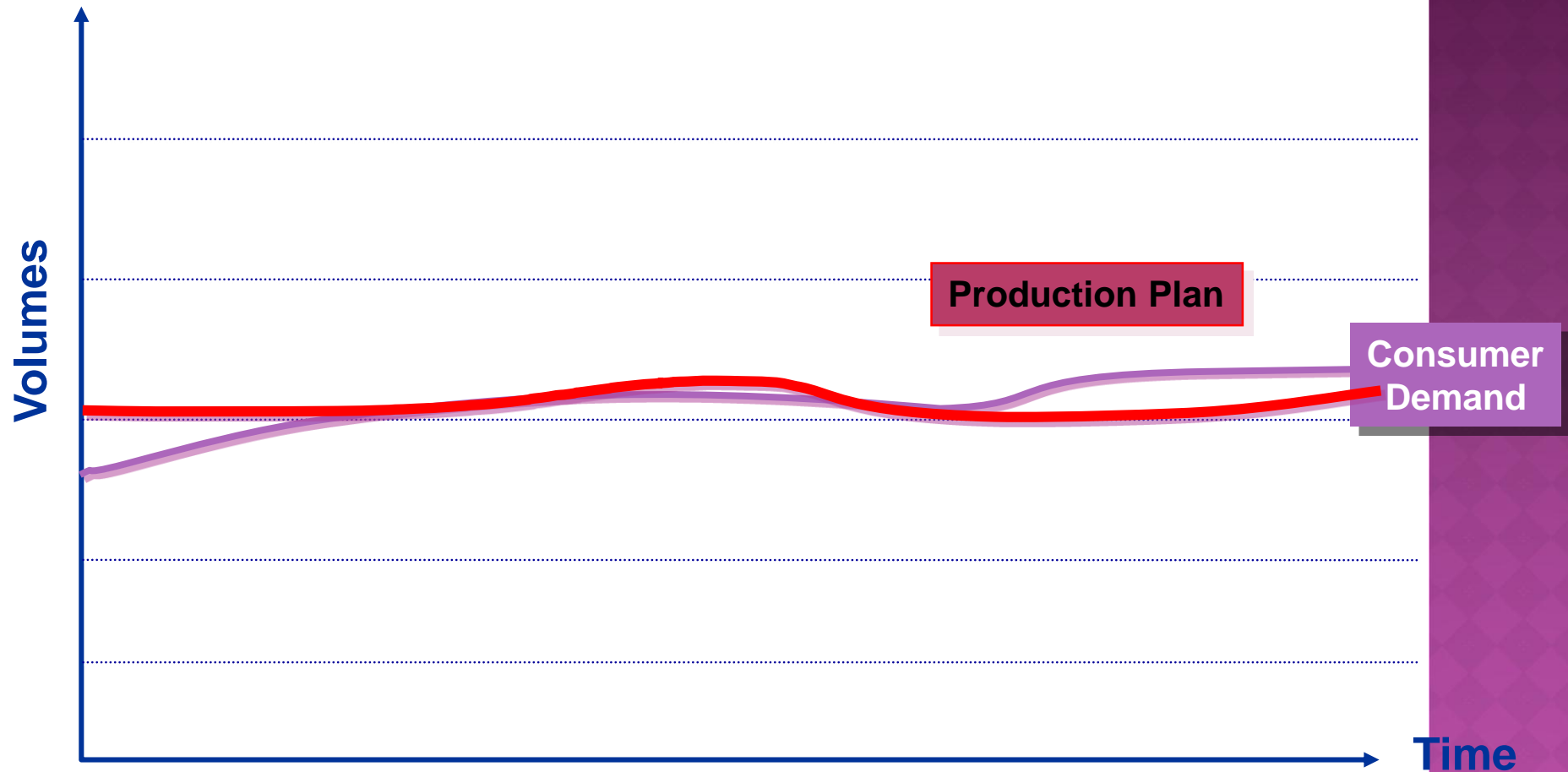
Source: Tom Mc Guffry, Electronic Commerce and Value Chain Management, 1998

APA YANG DIDAPAT OLEH MANAGEMENT...



Source: Tom Mc Guffry, Electronic Commerce and Value Chain Management, 1998

APA YANG DIHARAPKAN MANAGEMENT ...



Source: Tom Mc Guffry, Electronic Commerce and Value Chain Management, 1998

METODE MENGATASI KETIDAKPASTIAN/UNCERTAINTY

- ◉ Pull Systems
- ◉ Risk Pooling
- ◉ Centralization
- ◉ Postponement
- ◉ Strategic Alliances
- ◉ Collaborative Forecasting